

- **Concepto**
- **Objeto**
- **Utilidad**
- **Criterios fundamentales para su preparación**
- **Clasificación**
- **Diseño**
- **Procedimientos para la elaboración y/o actualización de organigramas**
- **Criterios generales para la elaboración de organigramas en el sector público y privado**
- **Mecanismos de información**
- **Difusión**
- **Bibliografía**

Concepto

Inicialmente se analizarán las definiciones de los tratadistas mas prestigiados, así como de los más recientes, a fin de concluir con la definición más propia de los autores.

Franklin Benjamin. Un organigrama es la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas o unidades administrativas, en las que se muestran las relaciones que guardan entre sí los órganos que la componen.

Gómez Ceja, Guillermo. Es la gráfica que muestra la estructura orgánica interna de la organización formal de una empresa, sus relaciones, sus niveles de jerarquía, y las principales funciones que desarrollan.

Kast, Freemont y James E. Rosenzweig. Una manera característica de describir la estructura es por medio del organigrama impreso, en el que se especifican las redes de autoridad y comunicación formales de la organización. A menudo, el organigrama es un modelo simplificado de la estructura. No es una representación exacta de la realidad y por lo tanto tiene limitaciones. Muestra sólo algunas relaciones aun en el nivel de la organización formal, y ninguna en la organización informal.

Koontz, Harold. Toda estructura organizacional, incluso una deficiente, se puede representar en forma gráfica puesto que un diagrama simplemente señala las relaciones entre los departamentos a lo largo de las líneas principales de autoridad.

Munch Galindo y García Martínez. Los organigramas son representaciones gráficas de la estructura formal de una organización, que muestran las interrelaciones, las funciones, los niveles jerárquicos, las obligaciones y la autoridad, existentes dentro de ella.

Reyes Ponce, Agustín. Los sistemas de organización se representan en forma intuitiva y con objetividad en los llamados organigramas, conocidos también como Cartas o Gráficas de Organización.

Objeto

El organigrama consiste en hojas o cartulinas en las que se muestran gráficamente las funciones departamentos o posiciones de la organización y cómo están relacionados, mostrando el nombre del puesto y en ocasiones de quien lo ocupa. Las unidades individuales suelen aparecer dentro de casillas que están conectadas unas a otras mediante líneas llenas, las cuales indican la cadena de mando y los canales oficiales de comunicación.

Utilidad

Los organigramas son útiles instrumentos de organización, puesto que nos proporcionan una imagen formal de la organización, facilitando el conocimiento de la misma y constituyendo una fuente de consulta oficial; algunas de las principales razones por las que los organigramas se consideran de gran utilidad, son:

- Representan un elemento técnico valiosos para el análisis organizacional.
- La división de funciones.
- Los niveles jerárquicos.
- Las líneas de autoridad y responsabilidad.
- Los canales formales de la comunicación.
- La naturaleza lineal o asesoramiento del departamento.
- Los jefes de cada grupo de empleados, trabajadores, etc.
- Las relaciones que existen entre los diversos puestos de la empresa en cada departamento o sección de la misma.

Ventajas

Entre las principales ventajas que proporciona el uso de organigramas, podemos mencionar las siguientes:

- Obliga a sus autores a aclarar sus ideas.
- Puede apreciarse a simple vista la estructura general y las relaciones de trabajo en la compañía, mejor de lo que podría hacerse por medio de una larga descripción.
- Muestra quién depende de quién.
- Indica algunas de las peculiaridades importantes de la estructura de una compañía, sus puntos fuertes y débiles.
- Sirve como historia de los cambios, instrumento de enseñanza y medio de información al público acerca de las relaciones de trabajo de la compañía.
- Se utiliza como guía para planear una expansión, al estudiar los cambios que se propongan en la reorganización, al hacer planes a corto y largo plazo, y al formular el plan ideal.

Desventajas

Algunos funcionarios de empresas justifican el no usar organigramas dentro de su organización debido a que el organigrama tiende a exacerbar en las personas el sentimiento de ser superiores o inferiores, a destruir el espíritu de trabajo en equipo y a dar a las personas que ocupan un cuadro en el mismo, una sensación demasiado grande de "propiedad". Pero como ya se menciono anteriormente, esto no es más que un pretexto.

Puesto que el organigrama muestra las líneas de autoridad para la toma de decisiones, en ocasiones el simple hecho de presentar la organización en una gráfica puede mostrar las incongruencias y complejidades, lo cual facilita su corrección. Además de mostrar a los administradores y al personal de nuevo ingreso cómo encajan dentro de toda la estructura.

Sin embargo, los organigramas presentan importantes limitaciones

- Sólo muestra las relaciones de autoridad formales pero omite un cúmulo de relaciones informales e informales significativas.
- Se señalan las principales relaciones de línea o formales más no indica cuánta autoridad existe en cualquier punto de la estructura.
- Muchos organigramas muestran las estructuras como se supone que deben ser, o solían ser, y no cómo son en realidad. Los administradores olvidan que las organizaciones son dinámicas y que las gráficas deben rediseñarse.

Criterios fundamentales para su preparación

Los organigramas deben ser muy claros; se recomienda que no contengan un número excesivo de cuadros y puestos; no deben comprender ordinariamente a los trabajadores o empleados, lo más frecuente es hacerlos del Director o Gerente General y terminarlos con los jefes o supervisores del último nivel. Los organigramas deben contener nombres de funciones y no de personas; cuando se desea que estos últimos figuren, conviene colocar dentro del mismo cuadro, con una letra mayor el nombre del puesto y con letra menor el nombre de la persona que lo ocupe. Los organigramas no pueden representar un número muy grande de elementos de organización... Los colores, líneas gruesas, etc., los hace confusos.

El organigrama debe contener principalmente los siguientes datos:

- Títulos de descripción condensada de las actividades.
- Nombre del funcionario que formuló las cartas.
- Fecha de formulación.
- Aprobación (del presidente, vicepresidente ejecutivo, etc.)
- Leyenda, (explicación de líneas y símbolos especiales).

Los organigramas u organogramas serán departamentales; se usará el formato vertical en el que las líneas de autoridad van de arriba hacia abajo. Los puestos se agruparán por secciones, que serán las divisiones de la oficina. Cada puesto se indicará con su rectángulo, que llevará adentro el nombre del puesto. Las oficinas o secciones se indicarán por medio de dos líneas horizontales paralelas, que llevarán en medio el nombre de la oficina o sección. En la parte superior del organograma, va el nombre de la Institución seguido del nombre del departamento y el título: organograma; así como en el ángulo superior derecho, la fecha de elaboración.

Entre las técnicas reales para la elaboración de un organograma se deben considerar:

- los datos que deben recogerse,
- las fuentes de información,
- los métodos de recogerlos.

Lo primero que debe determinarse es el tipo de organograma que se va a elaborar y el área de la institución que vaya a representarse para recoger sólo la información que a ambas cosas se ajuste.

Para la elaboración de un organograma se debe recoger principalmente la siguiente información:

Información sobre unidades

- El primer dato a obtener será el número de personas que trabajan en la institución. Ésta será una cifra de control.
- Un segundo dato será el número de niveles, partiendo del órgano en que radique la autoridad total y los órganos que comprenden cada nivel.
- Se investigarán los puestos que corresponden a cada órgano y las plazas que comprenden cada puesto.

Información sobre relaciones

Debe precisarse con que otros órganos y qué tipo de relaciones tiene cada uno de los órganos de cada uno de los niveles de la estructura administrativa.

Información sobre funciones o labores

Para el caso de elaborar organigramas funcionales, se requiere información sobre las funciones o labores que realice cada una de las unidades que vayan a quedar representadas en el organograma.

¿Organización futura o actual?

La elaboración de un organigrama puede deberse a dos situaciones:

- Planeación de una organización nueva.
- Representación de una organización existente.

Planeación de la organización

En el caso de planeación de una organización nueva, las únicas fuentes de información las constituyen los estudios y proyectos realizados.

Fuentes de información

En el caso de una organización existente, las fuentes de información pueden ser:

- Los archivos de la institución,
- Los empleados y funcionarios,

C) Los locales de oficinas y talleres en donde se realiza el trabajo.

Métodos de recolección de datos

- Investigación documental (a través de leyes, reglamentos, reformas, boletines, etc.).
- Cuestionarios escritos.
- Entrevistas con jefes y empleados.
- Observación directa de los locales en donde se desarrolla el trabajo (se observa de las oficinas y talleres donde se labora)

NOTA: Lo ideal es usar una combinación de los cuatro.

Registro de datos

Los datos recogidos deberán quedar registrados de tal manera que permitan su análisis, y su tabulación en su caso.

Análisis de datos

La información recogida debe ser sometida a un procedimiento de análisis e interpretación. Analizada, interpretada y confirmada toda la información, se está en condiciones de proceder a la elaboración del organigrama.

Clasificación

Los organigramas se pueden clasificar dentro de cuatro grandes grupos de acuerdo a diferentes criterios que son: Por su naturaleza, por su ámbito, por su contenido y por su presentación.

Por su naturaleza

Microadministrativos

Corresponden a una sola organización, pero pueden referirse a ella en forma global o a alguna de las unidades

que la conforman.

Macroadministrativos

Involucran a más de una organización.

Mesoadministrativos

Contemplan a todo un sector administrativo, o a dos o más organizaciones de un mismo sector.

Por su ámbito

Generales

Contienen información representativa de una organización hasta determinado nivel jerárquico, dependiendo de su magnitud y características, por lo tanto, presentan toda la organización y sus interrelaciones; se llaman también carta maestra.

Específicos

Muestran en forma particular la estructura de una unidad administrativa o área de la organización, por lo tanto, representan la organización de un departamento o sección de una empresa.

Por su contenido

Integrales

Es la representación gráfica de todas las unidades administrativas de una organización así como sus relaciones de jerarquía o dependencia.

Funcionales

Incluyen en el diagrama de organización, además de las unidades y sus interrelaciones, las principales funciones que tienen asignadas las unidades en el siguiente gráfico:

De puestos, plazas y unidades

Indican, para cada unidad consignada, las necesidades en cuanto a puestos, así como el número de plazas existentes o necesarias. También pueden incorporar los nombres de las personas que ocupan las plazas.

Por su presentación

Verticales

Presentan las unidades ramificadas de arriba abajo a partir del titular en la parte superior, desagregando los diferentes niveles jerárquicos en forma escalonada. Son los de uso más generalizado en la administración, por lo cual se recomienda su uso en los manuales de organización.

Horizontales

Despliegan las unidades de izquierda a derecha y colocan al titular en el extremo izquierdo. Los niveles jerárquicos se ordenan en forma análoga a columnas, mientras que las relaciones entre las unidades por líneas se disponen horizontalmente.

Mixtos

La presentación utiliza combinaciones verticales y horizontales con el objeto de ampliar las posibilidades de gratificación. Se recomienda su utilización en el caso de organizaciones con un gran número de unidades en la base.

De Bloque

Parten del diseño vertical e integran un número mayor de unidades en espacios más reducidos, al desagregar en conjunto varias unidades administrativas en los últimos niveles jerárquicos seleccionados para el gráfico.

Diseño

Figuras usadas en los organigramas

Las unidades administrativas se representan por rectángulos y las relaciones por líneas. Los organigramas estructurales consisten en cierto número de rectángulos que representan personas, puestos u otras unidades, los que están colocados y conectados por líneas, las cuáles indican la cadena de mando (la jerarquía de los empleados); de tal manera pueden expresar grados de autoridad y responsabilidad y clase de la relación que los liga.

Los organigramas funcionales incluyen, además, un texto que expresa las principales funciones o labores de las unidades.

Las etiquetas o descripciones de los rectángulos indican las diferentes funciones o áreas de responsabilidad. La gráfica indica el criterio con que se han dividido las actividades; por ejemplo, aplicando un criterio funcional. (Agrupación de los segmentos de trabajo). La gráfica indica no sólo a los gerentes y subordinados individuales, sino también toda la jerarquía gerencial. Todos los empleados que están bajo las órdenes de un mismo individuo se encuentran en un idéntico nivel gerencial, sin importar el sitio del organigrama donde aparezcan.

Representación de las unidades

Para representación de las unidades conviene usar siempre rectángulos. No es recomendable el uso de círculos, rombos, elipses u otras figuras geométricas que hacen más difícil la comprensión del organigrama.

No es necesario hacer unos rectángulos más grandes que otros para destacar la importancia de alguna unidad. Ésta se la da su colocación en el organigrama y su relación con las demás unidades.

En el diagrama, además de anotar el nombre del órgano dentro del rectángulo que lo represente, conviene que

esté identificado con un número. En caso de que no quepa el nombre completo en el rectángulo, se abreviará y se escribirá completo al pie del diagrama.

En los organigramas complementarios y analíticos, en que se representan todos los puestos, conviene anotar en el ángulo inferior derecho interno del rectángulo, el número de plazas que integra el puesto.

Forma

Como regla general se debe usar un solo tipo de figura para simbolizar cada elemento integrante del organigrama. Además, en función de la facilidad para su lectura, se recomienda que los textos aparezcan horizontalmente, así como utilizar rectángulos para representar las unidades.

Dimensión

Los rectángulos que forman parte de un organigrama deben ser de dimensiones semejantes.

Colocación de las figuras

La ubicación de las figuras en el gráfico debe apegarse a las siguientes consideraciones:

En diferente nivel jerárquico

La disposición de las unidades en el organigrama debe ordenarse de acuerdo con los diferentes niveles jerárquicos que existan en la organización, los cuales varían según su naturaleza, funciones, sector, ámbito, contenido y presentación.

Sector Público. Por lo general, en la administración central estos niveles son:

Primer nivel Secretario

Segundo nivel Subsecretario

Tercer nivel Oficial mayor

Cuarto nivel Dirección general

Quinto nivel Dirección de área

Sexto nivel Subdirección de área

Séptimo nivel Departamento

Octavo nivel Oficina

Noveno nivel Sección

Décimo nivel Mesa

En la administración paraestatal:

Primer nivel Asamblea general

Segundo nivel Consejo de administración

Tercer nivel Dirección general o su equivalente

Cuarto nivel Dirección divisional o su equivalente o gerencia

Quinto nivel Dirección de área, subdirección o subgerencia

Sexto nivel Departamento

Séptimo nivel Oficina

Octavo nivel Sección

Noveno nivel Mesa

Sector privado. Los niveles de uso generalizados en este sector son:

Primer nivel Asamblea de accionistas

Segundo nivel Consejo de administración

Tercer nivel Dirección general

Cuarto nivel Subdirección o gerencia general

Quinto nivel Dirección o gerencia divisional

Sexto nivel Departamento

Séptimo nivel Oficina o área operativa

En el mismo nivel jerárquico

Numeración empleada en la estructura orgánica. Se deben presentar primero las unidades sustantivas u operativas, y a continuación las adjetivas o de apoyo. Normalmente las unidades sustantivas o de apoyo son a las que se les asignan las funciones derivadas del instrumento jurídico de creación, en tanto que a las unidades adjetivas o de apoyo, las funciones de orden administrativo y/o de carácter técnico para soportar a las sustantivas.

Participación o secuencia de actividades

Cuando la distribución de unidades administrativas se hace conforme al procedimiento general de trabajo de la organización o en relación con los procedimientos establecidos para atender en forma particular todas y cada una de las funciones, de acuerdo con las prioridades establecidas.

Según la cobertura de funciones

Cuando para el acomodo en el gráfico se considera, adicionalmente a los criterios citados, la posible sustitución de órganos o funciones.

Líneas de conexión

Son las diversas relaciones que se dan entre las unidades que integran la estructura orgánica, las cuáles se representan por medio de líneas.

Relación principal de autoridad (relación lineal)

Es aquella en que la transmisión de la autoridad y responsabilidad correlativas a través de una sola línea, establece una relación de subordinación entre las diversas unidades que aparecen en el gráfico de la organización.

Recomendaciones:

- Utilizar un trazo más grueso para las líneas que interconectan las figuras rectangulares, que el que utiliza para trazar estas últimas.
- Las líneas de conexión no deben terminar con flechas orientadas hacia abajo, porque se rompe con el principio de autoridad–responsabilidad, además de crear la impresión de una estructura con un flujo del trabajo estrictamente vertical.
- Todas las unidades que dependen de un superior deben quedar vinculadas a él por una sola línea.
- Evitar todos los trazos y tramos injustificados.
- Mantener el mismo grosor de las líneas de interconexión en todo el organigrama. La importancia o jerarquía de un órgano no se amplifica marcando más las líneas.

Representación de la relación autoridad lineal

Relación de autoridad funcional

Es aquella que representa la relación de mando especializado. Este tipo de autoridad se limita al método específico de ejecución de una actividad y puede existir en forma paralela a la autoridad lineal, o bien entre un órgano especializado en determinada función y los subordinados de otros jefes de líneas. La autoridad funcional deberá presentarse por medio de líneas cortas de trazo discontinuo.

Representación de la relación de autoridad funcional

Relación de asesoría

Es aquella que existe entre unidades que brindan información técnica o conocimientos especializados a unidades de línea. Normalmente, las unidades asesoras o de apoyo cuentan con una autoridad técnica derivada de su preparación y/o experiencia, lo cual les permite proponer a las unidades de línea las medidas o criterios para resolver un asunto, pero no para transmitírselas como órdenes. En todo caso pueden elaborar una propuesta a un órgano superior, para que éste, a su vez, la gire con carácter de orden o mandato. Existen dos tipos de esta clase de relación:

Representación de la relación de asesoría

Relación de asesoría interna

Es la que proporcionan las unidades asesoras, que forman parte de la estructura organizacional, a los órganos de línea.

Estas unidades asesoras están conformadas con recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos de la organización. Su ubicación en el organigrama se suele representar por medio de líneas continuas de trazo fino colocadas perpendicularmente a la línea de mando de la unidad a la cual se adscriben.

Relación de asesoría externa

Es la que suministran unidades asesoras a los órganos de línea, que aunque forman parte del gráfico de la organización, desempeñan sus funciones en forma independiente de ésta. Su colocación en el organigrama se hace a través de líneas de trazo discontinuo colocadas perpendicularmente a la línea de mando de la unidad de la cual dependen jerárquicamente.

Debe anotarse que en ambos casos, independientemente de su dependencia directa, cuentan a su vez con la autoridad técnica derivada de su función, por lo que pueden apoyar a otras unidades con diferente adscripción.

Relación de coordinación

Este tipo de relación tiene por objeto interrelacionar las actividades que realizan diversas áreas de la organización. Puede existir entre unidades de un mismo nivel jerárquico, o bien entre el órgano central y las unidades técnico-administrativas desconcentradas. La relación de colaboración deberá representarse por medio de líneas largas de trazo discontinuo.

Representación de la relación de coordinación

Relación con órganos desconcentrados

Los órganos desconcentrados se colocan en el último nivel del organigrama. Entre éstos y el resto de la organización debe trazarse una línea de eje para establecer su distinción. Para ampliar el contenido de los órganos desconcentrados y sus relaciones con el resto de la organización se puede incluir el tipo de organización de los órganos desconcentrados, no sólo indicar su existencia.

Representación de las relaciones con los órganos desconcentrados

Relación con comisiones

Intersecretariales

Este tipo de mecanismo se integra con representantes de diferentes instituciones oficiales. Cuando forman parte del gráfico de la organización, se les ubica adscritos al titular en un rectángulo de trazo discontinuo ligado perpendicularmente a la línea de mando por una línea de coordinación.

Comisiones internas

Estas comisiones se incluyen en el organigrama, en dependencia jerárquica directa del órgano rector de sus actividades, y su presentación se hace mediante un rectángulo y línea de trazo discontinuo.

Relación de subordinación

Se representa en los organigramas verticales, mediante una línea que sale de la parte inferior del rectángulo del órgano o de los órganos inferiores.

Relación de representación personal

La relación entre jefe y ayudante se representa en los organigramas verticales mediante una línea horizontal que parte del lado del rectángulo del jefe a un lado del rectángulo del ayudante. Esta relación sólo aparece en los organigramas complementarios y analíticos. En los organigramas generales o esquemáticos, los ayudantes se incluyen en el rectángulo del jefe. La relación entre ayudante y subordinado que sólo aparece en los

organigramas analíticos, se representa mediante líneas oblicuas de puntos que unen la parte inferior del rectángulo del ayudante a la parte superior de los rectángulos de los subordinados, si el organigrama es vertical.

Relación de mando especializado

Si el organigrama es vertical, esta relación se representa mediante una línea oblicua de puntos que une la parte inferior del rectángulo del órgano especialista con la parte superior de los rectángulos de los subordinados. Sólo se representa en los organigramas analíticos.

Relación de revisión

Su representación en el organigrama dependerá de las facultades de que gocen los órganos de revisión ya que éstos pueden actuar como órganos asesores, como ayudantes o como órganos de mando especializado. Su colocación será en el lugar que les corresponda según el jefe inmediato de quien dependan.

Relación de servicio

Esta relación entre el órgano que presta el servicio y el que lo recibe, es una relación especial que no se representa en el organigrama. Sí se representa la relación lineal entre el órgano que presta el servicio y el jefe de línea del cual depende.

Otra Técnica

Existe una técnica norteamericana que recomienda 4 tamaños de rectángulos y las siguientes reglas para su uso:

1 Úsese para el órgano ejecutivo que pretenda destacarse.

2 Úsese para los órganos subordinados que tengan a

su cargo funciones principales.

3 Úsese para órganos superiores del órgano

destacado.

4 Úsese para órganos "staff"

_____ Delgada Para todos los rectángulos, excepto el 1

_____ Media Para el rectángulo que quiera destacarse

_____ Gruesa Para relaciones de subordinación o "staff"

----- Punteada Para indicar otras relaciones

Una variante de esta técnica, consiste en utilizar una hoja en la que ya aparecen impresos los rectángulos. El diseñador simplemente conecta los rectángulos que sean necesarios con las líneas que representen la clase de relación que haya entre dos órganos y los datos adicionales.

Procedimiento para la elaboración y/o actualización de organigramas

Los pasos básicos para la preparación de organigramas son:

Autorización para realizar el estudio

El responsable o la unidad encargada de elaborar los organigramas puede hacerlo por propia iniciativa, a petición de parte o por órdenes superiores. Esta autorización debe emanar de los niveles de decisión, toda vez que se traducirá en el apoyo con que debe contar quien realice el acopio de la información para el diseño del organigramas.

Integración del equipo de trabajo

La tarea de hacer organigramas requiere de personal compenetrado con la materia, por lo que es procedente efectuar una selección del equipo que se asignará para este efecto; asimismo, se puede capacitar a personal de apoyo. En caso de trabajos muy específicos y de poca complejidad, basta con designar un responsable para llevarlo acabo.

Determinación del programa de trabajo

Es necesario que la planeación de actividades para la composición de organigramas se plasme en un documento rector que sirva como marco de actuación, para lo cual puede emplearse una gráfica de Gantt y/o una red, independientemente que se complemente con una exposición de motivos (naturaleza, propósito, acciones, etcétera) en forma adicional.

Capacitación de información

Esta etapa se cumple por medio de entrevistas dirigidas con los encargados de las funciones que se estudian, con los líderes técnicos de las áreas, con el personal operativo, así como con los usuarios de los servicios y/o áreas que interactúan con el área de cambio. También se puede acudir a los archivos y centros de documentación, en donde , a través de la investigación documental se puede recopilar información normativa y administrativa relativa a la constitución, órganos, niveles, relaciones y funciones de la organización.

La información que debe reunirse con este propósito debe referirse a:

- Los órganos que integran dichas áreas.
- El nivel jerárquico que ocupan en la estructura orgánica.
- Las relaciones que guardan entre ellos.
- La naturaleza de estas relaciones.
- Las funciones que realizan y, en su caso
- Los puestos y el número de plazas que lo integran.

Clasificación y registro de la información

El trabajo de clasificación y registro debe concentrarse en formatos que permitan su manejo ágil y claro, los cuales es recomendable ordenar en carpetas en calidad de documentos fuente. El procesamiento de los mismos puede contemplar la utilización de equipos de cómputo, específicamente paquetería desarrollada para diseño gráfico y/o presentaciones, hojas de cálculo o procesadores de texto con la opción de manejo gráfico.

Análisis de información

Es necesario realizar un examen crítico de los datos obtenidos con el fin de detectar posibles contradicciones, lagunas o duplicidad de funciones.

Diseño del organigrama

Integración del documento con la(s) alternativa(s) específica(s).

Criterios generales para la elaboración de organigramas en el sector público

Origen

Por lo general, en este ámbito, los cambios de estructura orgánica se derivan de una propuesta que puede partir de:

- El presidente de la república.
- El titular de la institución.
- Una dependencia globalizadora (institutos oficiales que tienen la facultad de dictar lineamientos de carácter normativo para todo un sector administrativo o de actividad).
- Una cabeza de sector (secretario de Estado responsable de la coordinación de las entidades paraestatales agrupadas en un sector de actividad).
- La autoridad administrativa de la institución.
- Un área específica de trabajo.

Mecánica

El procedimiento para modificar estructuras de organización en esta instancia es muy claro, ya que por su naturaleza eminentemente jurídica se apega a las siguientes faces:

- Determinación del cambio específico a realizar.
- Justificación técnica.
- Fundamentación legal.
- Presentación de la propuesta de cambio.
- Análisis interno y/o ajuste.
- Integración del documento final.
- Autorización del titular de la institución.
- Envío de la propuesta a la secretaria de Hacienda y Crédito Público.
- En caso de aprobarse, se autoriza la modificación de la estructura.
- La validación de la propuesta se remite a la institución para su implantación.

Responsables

Titular de la institución

Gira instrucciones para que se efectúen las modificaciones a la estructura, y una vez realizadas las autoriza.

Funcionario designado

Persona a la que se le encomienda el seguimiento de los cambios propuestos.

Responsable del área administrativa

Funcionario que realiza los movimientos relativos a la reestructuración de unidades administrativas y puestos.

Responsables del área jurídica

Actualiza el reglamento interno y otras disposiciones jurídicas que inciden el funcionamiento de la institución.

Responsable del área afectada

La reestructuración de organigramas y funciones. En caso de existir una unidad de mejoramiento administrativo, ésta puede brindar soporte técnico al resto de los encargados de los cambios estructurales.

Fuentes de cambio

Por lo general, los procesos de reestructuración en el sector público obedecen a directrices dictadas por el titular del Ejecutivo Federal, de los secretarios de Estado o de los responsables de las entidades para estatales, con base a aspectos tales como:

- Fusión, cancelación o liquidación de instituciones.
- Cambio de adscripción sectorial.
- Creación de instituciones.
- Reagrupación o redireccionamiento de funciones.
- Cambio en las políticas de gobierno.

Criterios generales para la elaboración de organigramas en el sector privado

Origen

La mayoría de las organizaciones privadas llevan acabo revisiones más o menos periódicas de su estructura y métodos de trabajo, las que traen como consecuencia modificaciones, las cuales pueden ser desde simples variaciones en la distribución de cargas de trabajo hasta la preparación de una nueva estructura administrativa.

Mecánica

Este aspecto depende de la magnitud de los cambios organizacionales, del tipo de respuesta que debe de darse en materia de tiempo, recursos y nivel técnico para su instrumentación.

Convencionalmente, los cambios de esta naturaleza pueden agruparse en:

Básicos

Éstos implican ajuste a operaciones, actividades o funciones en mínima medida, que pueden producir cambios en el organigrama no más allá de nivel departamental o de oficina.

Sólo se necesita una propuesta bien fundamentada y autorizada, que incluya la referencia funcional y de la estructura orgánica que se afecta, así como las ventajas que el cambio reportará a la organización.

De alcance medio

Estos cambios implican variantes funcionales y estructurales que afectan a la organización hasta el nivel gerencial.

En este caso se aplica el procedimiento general para la elaboración y/o actualización de organigramas.

Globales

Estas modificaciones se refieren a decisiones que cambian por completo la estructura de una organización, las

cuales varían de acuerdo con los recursos técnicos y económicos que se destinen a este fin.

La decisión de llevar a cabo una modificación estructural de esta magnitud conlleva la ejecución de un análisis organizacional que si bien debe basarse en el procedimiento específico para la elaboración de organigramas, también debe considerar la integración de variables metodológicas de mayor alcance.

Responsables

De cambios básicos

Personal del área que hace la propuesta.

De alcance medio

Personal del área afectada, personal de otras áreas relacionadas con ella y personal técnico interno especializado en la materia.

Globales

Personal de todas las áreas de organización, apoyados en un cuerpo técnico y de decisión altamente calificado, el cual puede utilizar los servicios de consultores externos.

Política general

- Cambio del objeto de la institución.
- Integración de nuevos socios.
- Aumento del capital.
- Reestructuración de funciones con motivo de la creación, desaparición o readscripción de unidades administrativas.
- Tratados, convenios o acuerdos nacionales e internacionales.
- Factores ambientales.

Mecanismos de información

Los mecanismos de información son los instrumentos de apoyo que se establecen para fortalecer el flujo de información hacia las tareas y funcionarios responsables del proceso de toma de decisiones de análisis de estructuras.

Acervo documental

Organigramas que forma parte de un archivo escrito, los cuales están firmados por los responsables de su elaboración y autorización, que constituyen los documentos fuente de consulta.

A través de medios electromagnéticos

Organigramas cuyo resguardo se efectúa en:

- Discos duros
- Discos ópticos
- Discos flexibles
- Cintas

Interacción

Es el proceso por medio del cual se accesa a información técnica disponible, en función de la forma en que se salvaguarda en dispositivos para su recuperación, consulta y/o actualización, el cual se ejecuta desde:

- Directorios, subdirectorios y archivos
- Bases de datos
- Módulos de información codificados
- Programas específicos

Difusión

La implantación de reformas o modificaciones a la estructura orgánica debe realizarse con la participación de las unidades administrativas involucradas, por lo que es conveniente la celebración de conferencias, seminarios, foros de decisión, entre otros, para motivar y capacitar al personal que colaborará en su desarrollo.

Asimismo, uno de los medios más efectivos que permite crear un clima de confianza y colaboración para el cambio lo constituyen las reuniones de sensibilización, a través de las cuales se comunica al personal los objetivos que se pretenden alcanzar y los beneficios que se pueden obtener.

La transmisión de cambios debe llevarse a cabo también por medio de boletines, tableros de comunicación y folletos informativos, lo cual es importante sobre todo cuando el cambio afecta toda la institución.

**** Bibliografía ****

- DUHALT Krauss, Miguel. Los manuales de procedimientos en las oficinas públicas. Contaduría y Administración, México: FCA- UNAM, 1990.
- Franklin Fincowsky ,Enrique B. Organización de empresas. Análisis, diseño y estructura México. Mc Graw Hill 1998, pp 64-93.
- GÓMEZ Ceja, Guillermo. Sistemas administrativos: Análisis y diseño. México: Mc Graw Hill Interamericana de México, 1997.
- Koontz Harold y Weihrich, Heinz. "Administración". México, Mc Graw Hill/Interamericana de México, (5ª. Edición), 1994.
- REYES Ponce, Agustín; Administración de Empresas, México, Editorial Limusa, 1976, pp 226.
- STONER, James A.F., Administración, México, Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana, 1994, pp 281,282.
- VALENCIA Rodríguez Joaquín, Elaborar y usar los manuales administrativos, México, Editorial ECAFSA, 2ª.Edición 1992 (novena reimp.1999), pp 36-47.